

## البعد النشاطي لفلسفة التغذية الراجعة وإمكانية قياسها<sup>1</sup> دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الاتصالات الخلوية في العراق

الباحث  
أمينة ياسين محمد  
ماجستير تقنيات العمليات  
amina\_m@yahoo.com

استاذ دكتور  
مؤيد الساعدي  
المعهد التقني في المسيب  
moa\_alsaedi@yahoo.com

تاريخ قبول النشر: 2013/7/29

تاريخ استلام البحث: 2013/1/7

### المستخلص

تناولت الدراسة متغير (التغذية الراجعة) بوصفها ظاهرة تنظيمية لا تكاد تخلو منها اية منظمة لا بل ان اي نشاط انساني لا بد وان يكون له تغذية راجعة، ممثلاً بعشرة إبعاد فرعية هي (السؤال المباشر للزبون، ممارسة مجموعة الحوار المركز، الاستبيانات واستطلاعات الرأي، استعمال الإحصاءات، استخدام موظفي الخط الأمامي، التجريب وممارسة دور الزبون، استعمال الانترنت، استعمال الهاتف، تقديم خدمات ما بعد البيع، استقبال الشكوى)، وقد جرى اختيار قطاع الاتصالات في العراق مجالاً للدراسة، اختير منه ثلاث شركات للاتصالات وهي (زين، أسيا سيل، كورك) بوصفها مجتمعاً لإجراء الدراسة، جرى اختيار عينة قصدية منها تضم (120) موظفاً تتراوح درجاتهم ما بين موظفي خدمة الزبائن وتقنيين ومديري أقسام، وقد جمع الباحثان (98) استبانة تمثل تقريبا (82%) من عينة الدراسة. انطلقت الدراسة من مشكلة سير غور حقيقة فلسفة التغذية الراجعة بجانبها النشاطي وهدفت الى معرفة مكونات ذلك الشق وكيفية القياس. توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات المهمة.

### **Synergism Dimension of Feedback Philosophy and Measurability Analytical Survey in a Sample of Cellular Communications Companies in Iraq**

**Dr. Moayad Alsaedi**  
**Researcher: Amina Y. Mohamad**

#### Abstract

The study variable (feedback) as a phenomenon regulatory hardly devoid of any organization but that any human activity, they must be no feedback, representing ten deportation sub (immediate question to the customer, the exercise group dialogue center, questionnaires and surveys, use of statistics , employing the front line, experimentation and practice role customer, use the Internet, use the phone, provide after-sales service, receiving the complaint), has been selected the telecommunications sector in Iraq scope of the study, was chosen from three companies Telecom which companies (Zain, Asiacell, Cork) as a society to conduct the study, a purposive sample was selected which includes (120) employees ranging from grades between customer service staff, technicians and managers sections, researcher has collected (98) questionnaire represent approximately (82%) of the study sample. Began the study of the problem

<sup>1</sup> . الدراسة مستلة من رسالة الماجستير الموسومة (علاقة تقنيات التغذية الراجعة وعمليات الخدمة)، 2012، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.

fathom the fact philosophy feedback beside synergies and sought to know the ingredients in the incision and how measurement. The study found a number of important conclusions and recommendations.

#### المقدمة

تعد التغذية الراجعة (Feedback) مؤشراً علمياً تقنياً ذو أهمية كبيرة في تحديد الأداء الصحيح، مما أعطاها مكانة مميزة وذلك بوصفها أداة يُعتمد عليها في إعادة النظر في القرارات وتصحيح الخاطئ منها في جميع حقول المعرفة سواء كانت الصرفة منها أم الإنسانية، لذا فإن مفهوم التغذية الراجعة لاقى اهتماماً كبيراً من الإداريين والاقتصاديين والتربويين وحتى علماء النفس وعلى حد سواء. ولكي تكون نتائج التغذية الراجعة فاعلة يجب أن تستعمل الشركات تقنيات حديثة لها، ومن هذه التقنيات (السؤال المباشر للزبون، مجموعة الحوار المركز، الاستبيانات واستطلاعات الرأي، استخدام الإحصائيات، موظفو الخط الأمامي، التجريب وممارسة دور الزبون، الأنترنت، الهاتف، خدمات ما بعد البيع، الشكاوى) لذلك فإن الإشكالية التي انطلقت منها الدراسة تقوم بالتركيز على ماهية التغذية الراجعة وما طبيعتها ومكوناتها في المنظمات المعنية بالدراسة، اختيرت عينة من العاملين قوامها (120) موظفاً موزعين على ثلاث شركات اتصالات هي (زين، أسيا سيل، كورك).

توزعت الدراسة على أربعة مباحث، أنصرف الأول منها إلى عرض تفصيلي لمنهجيتها، أما المبحث الثاني فقد أختص بإيضاح الإطار الفلسفي بشقيه (الذهني والنشاطي) للتغذية الراجعة وقد أنصب اهتمام المبحث الثالث على الجهد الإحصائي المطلوب للإجابة عن التساؤلات التي أثيرت في منهجية الدراسة، لتختتم بمبحث رابع أوضح الاستنتاجات والتوصيات.

#### المبحث الأول: منهجية الدراسة

سيقدم هذا المبحث عرضاً للمنهجية بدءاً بعرض تساؤلاتها وأهدافها وأهميتها، ومن ثم فرضياتها ومخططها ومنهجها المعتمد، وانتهاءً بمجتمع وعينة الدراسة وأدواتها وحدودها، وكما يأتي:

##### أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن الاعتماد على خبرة المنظمة السابقة فقط لا يعد شرطاً لنجاحها في المستقبل فالمعلومات والخبرة التي كانت سبباً في نجاح المنظمات بالأمس قد تكون قيماً على نجاحها اليوم. كون الخبرة تعنى بالمفهوم التاريخي تراكم التجارب والمعلومات، وبما أن البيئة والتطورات التقنية المتسارعة فيها حتمت على المنظمة التعامل وبسرعة مع تلك المتغيرات والتطورات، فإن موضوع التغذية الراجعة لا يعد خياراً للمنظمة ولا عملية أو وظيفة يمكن الاستفادة منها عندما تستدعي الحاجة إليها، إنما هي ضرورة إستراتيجية لها، فالمنظمات القادرة على تغذية نفسها بصورة صحيحة ومستمرة تكون الأقدر على التكيف وهي وحدها التي تستطيع البقاء والاستمرار، وعلى أساس هذا يمكن أن تصاغ مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات وكما يأتي:

1. ما هو مفهوم التغذية الراجعة؟ وما هي الفلسفة التي تقوم عليها؟ وبماذا تتميز وتختلف عن المفاهيم الشائعة لتبادل ورجوع المعلومات؟ وهل هي ضرورة أو أساس حتمي لإستراتيجية عمل المنظمة؟

2. إذا كانت هناك أدوات للتغذية الراجعة تمثل الجانب النشاطي من فلسفة التغذية الراجعة فما هي هذه الأدوات؟ وما هو ترتيبها من حيث الأهمية في طبيعة عمل المنظمات المعنية بالدراسة؟

##### ثانياً: فرضيات الدراسة

استندت الدراسة لفرضية رئيسة مفادها (وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات افراد العينة على تقنيات التغذية الراجعة للشركات الثلاث).

##### ثالثاً: أهداف الدراسة

إن الأهداف المتوخاة من الدراسة هو معرفة البعد النشاطي لفلسفة التغذية الراجعة من خلال نوع التقنيات المعتمدة في المنظمات عينة بالدراسة وأي منها الأكثر تأثيراً.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

يمكن إجمال أهمية الدراسة بالآتي:

1. تقدم الدراسة مؤشرات عن اهم التقنيات التي بإمكانها ومن خلالها الكشف عن رغبات الزبائن وتطلعاتهم كونها تعد من أهم مصادر المعلومات التي تسهم في تحديث الخدمة المقدمة اليهم.

2. تحفيز القيادات الإدارية للمنظمات المعنية بالدراسة على الاهتمام بالتغذية الراجعة، وعدم الاعتماد فقط على منطق الخبرة المتجمعة في ذاكرتها والمعرفة المخزونة فيها.

#### سابعاً: متغير الدراسة وإمكانية القياس

تُمثل المقاييس إحدى التقنيات المهمة والتي تساعد على إكساب الدراسة طابع الجدبة والتطبيق والاختيار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة، ومن أجل اختبار متغير الدراسة استعملت بعض المقاييس التي حاولت أن تكون متكيفة وملائمة مع اتجاهات الدراسة أولاً، ومع أهدافها ثانياً، وما يجدر ذكره أن هذه المقاييس تُمكن الباحثان من تأشير مديات العلاقة بين أبعاد متغير الدراسة، ولأن الاستبانة أداة منطقية وواضحة يمكن إيصالها بسهولة للأشخاص المعنيين لذا فقد أُخترت بوصفها أداة رئيسة في جمع المعلومات، وسيجري إيضاح الأبعاد الفرعية لمتغير الدراسة وكما في الجدول (1):

الجدول (1) الأبعاد الفرعية للتغذية الراجعة

ت	البعد الفرعي	الرمز	عدد الفقرات	الفقرات من- إلى
1	السؤال المباشر للزبون	X <sub>1</sub>	4	4-1
2	مجموعة الحوار المركز	X <sub>2</sub>	4	8-5
3	الاستبانة واستطلاعات الرأي	X <sub>3</sub>	4	12-9
4	إحصائيات الاستعمال	X <sub>4</sub>	7	19-13
5	موظفي الخط الأمامي	X <sub>5</sub>	4	23-20
6	التجريب وممارسة دور الزبون	X <sub>6</sub>	4	27-24
7	الإنترنت	X <sub>7</sub>	4	31-28
8	الهاتف	X <sub>8</sub>	4	35-32
9	خدمات ما بعد البيع	X <sub>9</sub>	4	39-36
10	الشكاوى	X <sub>10</sub>	4	43-40

#### ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يأتي:

(1) الحدود المكانية: تمثلت في اختيار مدينة بغداد وأربيل والسليمانية مكاناً لأجراء الدراسة.

(2) الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة الميدانية للمدة الواقعة ما بين (2011-3-23) إلى (2011-9-25).

(3) الحدود العلمية: تمثلت الحدود العلمية حصراً في تسليط الجهد على الفلسفة النشاطية (التطبيقية) للتغذية الراجعة وادواتها. وكما جاء بأهداف الدراسة.

#### تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل قطاع الاتصالات الخلوية مجالاً خصباً للدراسة لأنه قطاع مهم ومتشعب في التقنيات المستعملة فيه أضف لذلك هو بتماس وتفاعل مباشر مع الزبون، أما مجتمعها فقد تحدد بالشركات العاملة في العراق وهي شركات (زين، أسيا سيل، كورك)، وقد جرى تطبيق الدراسة في الشركة الأولى في بغداد، والثانية والثالثة في بغداد والسليمانية، وفي إطار هذا المجتمع جرى مسح آراء عدد من العاملين من خلال عينة قصديه قوامها (37) شخصاً لشركة زين العراق،

و(41) لشركة أسيا، و(20) لشركة كورك، وقد ركز الباحثان على العاملين في مجال التغذية الراجعة وهم أولئك الذين يتعاملون مع الزبون بشكل مباشر أو غير مباشر وعلى سبيل المثال (موظفي الخط الأمامي وموظفي خدمة الزبون) وكما مبين في الجدول (2):

الجدول (2) تفاصيل عينة الدراسة

النسبة المئوية	العينة من مجموع عدد العاملين	عدد العاملين	الشركة
8.1%	37	456	زين
8.4%	41	487	أسيا
5.1%	20	388	كورك

المصدر : من أعداد الباحثان

عاشراً : أدوات جمع البيانات والمعلومات: وتتضمن

أ. الاستبانة: تألفت من متغير الدراسة الرئيس (التغذية الراجعة) انضوى تحته (10) ابعاد فرعية وتألفت من (43) فقرة، وكما مبين في الجدول (2) وقد جرى تحكيمها من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى إذ تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء في مجال الاختصاص وكما مبين في الملحق (1)، وقد تم اعتماد نسبة (75%) من آراء الخبراء، إذ جرى اعادة وتعديل بعض الفقرات.

فيما أتم الباحثان صدقاً عاماً للاستبانة، ويقصد به قدرة أسئلة الاستبانة على قياس ما صُممت من أجله، ويمكن قياسه من خلال ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ويجري أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أوطأ الدرجات ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين واختبارها بمقياس (t)، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين (أبو النيل، 1985: 90-184)، وقد حققت استبانة الدراسة معامل مقداره (0.88) وهو يعد معاملاً جيداً جداً يعكس مصداقية عالية.

أما من حيث الثبات والذي يعني أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو قمنا بإعادة تطبيق الاستبانة على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وقد استعملت طريقة التجزئة النصفية إذ جرى تجزئة الاستبانة إلى نصفين، نصف شمل الأسئلة الفردية والآخر شمل الأسئلة الزوجية، وقد أستخرج معامل ارتباط سبيرمان بين النصفين، وجرى تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Prow) (أبو النيل، 1985: 90-188)، فإذا كان معامل الثبات (0,67) فأكثر فإن ذلك يعد كافياً لثبات الاستبانة (Calinago, 1989: 362)، وقد حققت فعلاً معامل بلغ (0.81) وهذا يعد معاملاً كافياً لأعمام الاستبانة.

ب. المقابلات الشخصية: أجرى الباحثان (25) مقابلة شخصية مع عدد من المعنيين والمسؤولين عن المتعاملين مع الزبائن وحصلوا على معلومات مهمة استعملت في إسناد الجانب التحليلي من الدراسة وكما مبين في جدول المقابلات الشخصية في الملحق (2).

ج. السجلات الرسمية: اطلع الباحثان على عدد من السجلات الرسمية في شركتي زين وأسيا ولو أنها كانت بصورة محدودة جداً لاستقاء بعض المعلومات والتواريخ التي يمكن أن تخدم أهداف الدراسة.

ح. مراكز الحاسبة الالكترونية: يشكل مركز الحاسبة الالكترونية في الشركات المعنية مصدراً مهماً للمعلومات كونه يتضمن قواعد البيانات والمعلومات عن الزبائن فضلاً عن مركز الشكاوى والاتصال إذ استفاد منه الباحثان لجمع بعض المعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

حادي عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

بما أن طبيعة بيانات الدراسة هي لا معلمية (Non Parametric)، فهذا بدوره يحتم على الباحثان اختيار أدوات إحصائية لا معلمية ثلاثم تحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة تستلزم الأدوات الآتية:

- أ. الوسيط (Median): مجموعة من القيم مرتبة تصاعدياً أو تنازلياً، وهو القيمة التي تقسم القيم لقسمين متساويين في العدد بأن يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه (شقيير، الشريف، الحلبي، 2000: 73)
- ب. التحليل العاملي (Factor Analysis): أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة ليسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، 1967: 140)
- ج. اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test): يُستعمل لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (بشير، 2003: 188)
- هـ. معامل اختبار مان وتني (Mann-Whitney): يُستعمل اختبار (مان وتني) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (بشير، 2003: 186).

### المبحث الثاني: الإطار النظري للتغذية الراجعة

يتضمن هذا المبحث تأطير للتغذية الراجعة من أجل الخروج بوجهة نظر تحقق أهداف المبحث بصورة خاصة وأهداف الدراسة بصورة عامة، لذا سيجري عرض متضمنات المبحث من خلال المطالب الآتية:

- المطلب الأول: عرض الإطار الفكري للتغذية الراجعة .
- المطلب الثاني: تقنيات التغذية الراجعة .

### المطلب الأول: الإطار الفكري للتغذية الراجعة

مع حلول الألفية الثالثة ازداد الاهتمام بموضوع التغذية الراجعة على الرغم من أنه موضوع موغل في القدم وأستخدم في مجالات الحياة كافة ومنذ الأزل، إلا أنه لم يُعرف بمعناه الحقيقي والعلمي كما نعرفه اليوم، وسيقدم هذا المطلب عرضاً نظرياً لفلسفة التغذية الراجعة وبحسب الفقرات الآتية:

أولاً : نشأة التغذية الراجعة

مرت التغذية الراجعة بالكثير من التغييرات وكانت بدايتها مقتصرة على السلوك البشري، وعلى سبيل المثال فإن علماء السلوك أمثال (Tolman, 1925; Thorndike, 1931; Watson, 1913; Hull, 1937; Seashore & Bevelas, 1941; Wiener, 1948; Skinner, 1953; Ammons, 1956; Locke et al., 1968; Powers, 1973; Klein, 1989; Baker & Buckley, 1996) قاموا بأجراء كثير من التجارب على أساس السلوك المراقب، وفي إحدى أكثر المقالات إثارة للباحث (Ilgen, et al., 1979: 9-125) والتي كتبت عن التغذية الراجعة والتي كانت لها القدرة على توطيد العديد من الأفكار عن التغذية الراجعة في إطار خاص وموسع لها، كونها أساساً للتعليم وحافز معقد يؤثر ويتأثر بعوامل مختلفة.

إن التغذية الراجعة اشتقت بالأساس من خلال نظام (Cypernatic)<sup>2</sup> والمشتق من الكلمة اليونانية (Cyprnatz) والذي أبتكره (Norber T. Wiener) عام (1948) ويعد العالم الأمريكي (N. Renzi) صاحب الفضل في بلورة هذا الاتجاه عام (1941) (بشارة، 1986: 45)، وبوصفه مفهوم فإنه اشتق من أحد العلوم التطبيقية والهندسية والتي تهتم بما يسمى بـ "Control Mechanism" وكان المقصود به إرجاع قسم من مخرجات النظام إلى مدخلاته بقصد التصحيح (Flanders, 1970: 240)، وقد جاءت دراسة التغذية الراجعة ومنذ بداية القرن الماضي بشكل واضح في الأدبيات السيكلوجية وغالباً ما خضعت لمفاهيم المكافأة والعقاب

<sup>2</sup> . السيرنيتيك (Cypernati) : هو علم التوجيه والتحكم بالآلات ولاسيما الأوتوماتيكية (المعقدة كما هو الحال في الآلات الحاسوبية الإلكترونية والطائرات الأسرع من الصوت والطائرة بدون طيار، والصواريخ الموجهة والأقمار الصناعية). وقد غدا السيرنيتك منهجاً أو مدخلاً علمياً في دراسة الظواهر شديدة التعقيد وذات الطابع المنظومي أكثر منه فرعاً علمياً متخصصاً في دراسة ظواهر محددة. (منصور، 2001)

(Sager, 1996:412)) وبين أصحاب النظرية السيبرنتكية، أو نظرية الضبط الذاتي للسلوك إلى أن بعض الباحثين يخلطون بين مفهوم التغذية الراجعة ومفهوم معرفة النتائج، والذي درجت أغلب الكتب على استعماله لتعني به التعزيز والمكافأة وخاصة في علم النفس.

إن اصطلاح معرفة النتائج لم يكن بالضرورة يعني استفادة الشخص من هذه المعرفة في تعديل سلوكه وتوجيهه التوجه الصحيح بل كان اصطلاحاً محدوداً في معناه ومضمونه بعض الشيء، وهذا ما أشار إليه (Thorndik, 1931) إذ أن معرفة النتائج تعمل عمل المكافأة وتكون باعثاً لبذل المزيد من الجهد والنشاط (Dees & Hulsc, 1972: 454-406)، إن مفهوم معرفة النتائج محدد في معناه ومضمونه بعض الشيء أما مفهوم التغذية الراجعة فهو أكثر شمولاً، وهذا ما ذكره كل (Kulhary, 1977:528) و (Annett, 1972: 26) إذ أنه يعني فضلاً عن ما تتضمنه من معرفة النتائج فإنها تضم أموراً أساسية أخرى أهمها استعمال هذه المعرفة في إجراء التحسينات المطلوبة عند أداء العمليات.

#### ثانياً: مفهوم التغذية الراجعة

تناولت قواميس اللغة التغذية الراجعة فكراً ومضموناً، إذ عرفها قاموس التربية بأنها " أشعار المتعلم أن كانت استجابته صحيحة أم خاطئة بقصد مساعدته على التعلم " (الخولي، 1981: 178). وعرفها (نشواتي، 1984) بأنها "المعلومات التي يتلقاها المتعلم بعد الأداء والتي تمكنه من معرفة مدى صحة استجابته للمهمة التعليمية" (نشواتي، 1984: 444)، ويضيف (صوالحة، 1985) بأنها "تزويد الشخص بمعلومات حول استجابته بشكل منظم ومستمر من أجل مساعدته في تعديل الاستجابات التي بحاجة إلى تعديل وتثبيت الاستجابة الصحيحة" (صوالحة، 1985: 8). وعرفها معجم العلوم النفسية بأنها "أية معلومات راجعة من مصدر ما تفيد في تنظيم السلوك وضبطه (عاقل، 1988: 149)، وعرفها (Hillman, Schwandt, 1990: 20) و (& Bartz, Ross, 1995) بأنها " النشاط الذي يزود الموظفين بالمعلومات عن أدائهم الوظيفي " .

أما (Ross, 1995) فقد اتجه اتجاه آخر تبدو عليه الصورة الفيزيائية بشكل جلي عندما يُعرفها أنها المعلومات التي تُعطى بعد أداء الفعل (Ross, 1995:127)، كما عرفها (Sage, 1996:411) (إنها المعلومات التي يتزود بها الشخص لمعرفة استجاباته، ووضع (London, & Tornow, 1998: 8) مفهوماً شاملاً لتغذية الراجعة عندما وصفها بأنها "عملية مستمرة بين الرئيس والمرؤوس، متصلة وليست قائمة بحد ذاتها، إذ يجري فيها تبادل المعلومات بشأن الأداء المتوقع والمنجز، والتغذية الراجعة يجب أن تكون بناءة يمكن من خلالها أن ننثي على الأداء الجيد، أو تصحيح الأداء الضعيف، وينبغي أن تكون دائماً مرتبطة بمعايير الأداء".

وقد عرف التغذية الراجعة (Mehrens & Lehman, 1975) على أنها التزود بمستوى الأداء سواء للشخص/ أو المنظمة لدفعة لإنجاز أفضل للأعمال اللاحقة من خلال تصحيح الأخطاء التي يقع فيها والتزود بمعلومات عن سير الأداء بشكل مستمر للمساعدة في تثبيته إذا كان يسير في الاتجاه الصحيح أو تعديله إذا كان بحاجة إلى تعديل.

مما تقدم يتبين أن التغذية الراجعة هي ليست ذات تدرج أو هيكل منظمي معين بقدر ما أنها معلومات تتخذ أشكال وطرائق عديدة عادة، تكون حول فعل سابق نقلت إلى الحاضر لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في السلوك المستقبلي.

#### ثالثاً: أهمية التغذية الراجعة

أن استخدام التغذية الراجعة يختلف من مجال لآخر، فهناك لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف وعدد متنوع من المتغيرات، ويمكننا إجمال أهميتها وكما وردت في كتابات (Ilgén, Fisher, & Taylor, 1979; Larson, 1984; London, 1988; and Nadler, 1979) وعلى النحو الآتي:

1. تعمل التغذية الراجعة على إعلام الشخص بنتيجة عمله، سواء كانت صحيحة أم خاطئة، مما يقلل الفشل لديه ويساعده على تصحيح مساره.

2. تعزز النشاط وتشجع على الاستمرار في أداء العمل مدة أطول وبهذا فأنها تساعد على تدعيم العمليات.
  3. استعمالها ينشط عملية التعلم ويزيد مستوى الدافعية لها وتجعل الأشخاص في حركة مستمرة لتحقيق الأهداف المتوخاة.
  4. تبين الأهداف السلوكية التي يُسعى إلى تحقيقها في البيئة وبذلك تزيد من شعور العاملين بالإنجاز، وتزيد من الدوافع الداخلية.
  5. تساعد في الخروج بنتائج حقيقية غير وهمية. ومعرفة أين نحن الآن؟.
  6. تسلط الضوء على مواطن القوة والضعف في أجزاء النظام وبذلك تساعد في التغلب على مشاكل الأداء من خلال القدرة على إجراء التغيير.
  7. تقوية العلاقات التبادلية بين أجزاء النظام وبيئته. وفضلا عما ذكر فإن التعامل مع التغذية الراجعة يؤدي إلى مجموعة من النتائج الايجابية الأخرى أيضا منها:
    - أفكار وخطط جديدة. أنتاج منتجات جديدة. تحديث ما هو قائم وذلك من خلال إجراء تعديلات في السياسات القائمة. إلغاء بعض الأنشطة أو تحويلها لتتلاءم مع السياسات والخطط. إضافة عمليات وأنشطة جديدة. إرشاد متخذي القرارات بقبول أو رفض قراراتهم.
    - وفي إطار منظمات الألفية الثالثة تعد التغذية الراجعة أداة فاعلة في نقل صوت وتطلعات الزبون للشركة. فهي تولد حالة من الرضا وذلك لأن الزبائن يثقون دائما بالمنظمات التي تتعامل مع ردود أفعالهم وأرائهم وأن كان رد المنظمة سلبيا (أي قد لا يؤدي إلى تغير ما هو موجود فعلا لأسباب عديدة قد تكون أحدها وأهمها مقدار التمويل والإمكانات المادية والبشرية التي تمتلكها المنظمة)، (بتصرف الباحثان عن مقالة مايكروسوفت) (http://www:2007:MicroSave.org).
    - يتضح ما تقدم إن أهمية التغذية الراجعة في حقيقة الأمر تتخلل كل عملية إدارية أو تعليمية وذلك من خلال ثلاث محاور أساسية هي إستراتيجية المنظمة، والعاملين فيها، وزبائنهم، ويجري الترابط فيما بينهم بما يحقق أهداف المنظمة، فالتغذية الراجعة أثر كبير في مساعدة المنظمة على التكيف مع احتياجات زبائنهم وفي الوقت نفسه مع البيئة التي تتواجد فيها .
- رابعاً: متطلبات وشروط التغذية الراجعة
- إن أي نوع من أنواع التغذية الراجعة الصحيحة تستلزم أن تكون في جوانب ثلاثة مهمه: (546- 544 : Tuckman, 1975)
- \*الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها. \*البرنامج التنفيذي ومدى تحقيقه. \*العوامل الخارجية والداخلية.
- ولكي تكون التغذية الراجعة ذات أهمية ويكون لها دور فاعل وحقيقي يتوجب على المنظمة أن يكون لها مجموعة من الإجراءات والمعايير كما أشار إليها (Tuchman, 1975) والتي من بينها:
1. يجب أن نفهم أولاً أن التغذية الراجعة تستند في مفهومها الى الفجوة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً.
  2. إعطاء نبذة سريعة ومختصرة في نهاية كل عمل وأن كان بسيطاً لغرض معرفة مدى تحقيق الأهداف الخاصة به.
  3. إرجاع الأعمال إلى المعنيين بها بعد إيضاح النقص أو الخلل فيها أن وجد وعدم الاقتصار فقط على بيان قبولها أو رفضها لأن ذلك السلوك لا يعطي تغذية راجعة حقيقية.
- ومن أجل أن تتاح الفرصة لاستخدام التغذية الراجعة وتحقيق الأهداف المرجوة منها فلا بد من أن تتوافر الشروط التالية:
1. يجب أن تتصف التغذية الراجعة بالدوام والاستمرارية.
  2. يجب أن تجري في ضوء أهداف محددة.
  3. تفسير النتائج فيها يتطلب فهماً عميقاً وتحليلاً علمياً دقيقاً.

4. يجب أن تتصف عملية التغذية الراجعة بالشمولية، إذ تشمل جميع عناصر العملية وجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التحصيلية والعقلية والعمرية.
5. يجب أن تستخدم في عملية التغذية الراجعة الأدوات اللازمة بصورة دقيقة.

#### خامساً : خصائص التغذية الراجعة

- أفترض الباحثون وأولهم علماء النفس " لأنهم أكثر وأول من أستعمل هذا المصطلح " أن للتغذية الراجعة أربعة خصائص تتميز بها وقد حددها (Owen , 1978) على النحو الآتي:
1. الخاصية التوجيهية: تمثل هذه الخاصية محوراً أساسياً للتغذية الراجعة إذ تعمل على توجيه سلوك الشخص/ المنظمة وتبين له الأداء الجيد من عدمه. (حيدر، 1996: 96).
  2. الخاصية التعزيزية: تشكل تشجيعاً وإثابة، وهذا ما ركز عليه (Skinner, 1953) من خلال التغذية الراجعة الفورية في التعليم المبرمج (الأزيرجاوي، 1991: 176).
  3. الخاصية الدافعية: إذ تسهم التغذية الراجعة في إثارة دافعية الشخص لتقبل المعلومة من أجل إنجاز وأداء أكثر أتقاناً، وجعله يسرع به وتكون الغاية فيه الإبداع وحب المعرفة أكثر من مجرد القيام بعمل ما والانتهاه منه (الحيلة، 2000: 257).
  4. الخاصية التقويمية: تخبر هذه الخاصية الشخص وتدلّه على موقعه ومدى تقدمه استناداً للأهداف التي يروم تحقيقها (الأزيرجاوي، 1991: 175-176).

#### سادساً : أنماط التغذية الراجعة

من الأنماط الشائعة للتغذية الراجعة ما يأتي:

1. بحسب زمن تقديم التغذية الراجعة تنقسم الى:
  - أ. تكون التغذية الراجعة الفورية "المباشرة" : معلومات بهيئة توجيهات أو إرشادات لها علاقة بسلوك الشخص الملاحظ وتعقبه مباشرة لتعزيز السلوك أو تطويره أو تصحيحه (المقطري، 1989: 8).
  - ب. التغذية الراجعة المؤجلة "غير المباشرة" : معلومات تقدم بعد مرور مدة من الزمن على استكمال الأداء وقد تطول هذه المدة أو تقصر حسب الظروف ومقتضى الحال (توفيق والحيلة، 1998: 481-483).
2. بحسب مصدرها تنقسم الى:
  - أ. التغذية الراجعة الداخلية: معلومات تأتي في الغالب من ملاحظات ذاتية لنتائج الأداء أو تشتق من الخبرات والأفعال وعادة ما يكون التزود بها في نهاية الأداء.
  - ب. التغذية الراجعة الخارجية: معلومات يجري تلقيها من مصدر خارجي (مدير، مدرب، أو أي وسيلة أخرى خارجية) وعادة ما يجري التزود بهذا النوع من التغذية في بداية أداء العمل (شنتات، 1986: 163-164)، (الحيلة، 1999: 258).
3. بحسب تزامنها مع الاستجابة:
  - أ. التغذية الراجعة المتلازمة: معلومات تتزامن مع عملية تقديم الخدمة أو القيام بالأداء مما يسهل التوقف عند كل خطوة من خطواته (الأزيرجاوي، 1991: 184)
  - ب. التغذية الراجعة النهائية: تقدم بعد إنهاء الشخص للاستجابة أو اكتساب المهارة كلياً
4. بحسب طبيعتها:
  - أ. التغذية الراجعة الرسمية: معلومات تعطى بشكل رسمي من مشرف ما إلى مرؤوسيه وعلى مدد محددة رسمياً وفي الغالب تسمى بتقارير الكفاءة (اليامي، 2005: 367).
  - ب. التغذية الراجعة غير الرسمية: معلومات تترك فيها لحرية التصرف قدر أكبر وتعطى كلما دعت الحاجة إليها، ويرأي (اليامي، 2005: 367) فأنها تسهم بشكل كبير وفاعل في تطوير الأداء.
5. بحسب اتجاهها:
  - أ. التغذية الراجعة الايجابية: إنها معلومات مؤكدة لسلوكيات/أعمال حدثت في الماضي وسارت بشكل جيد وهناك رغبة لتكرارها، (Eikenberry, 2007: 190).



- ب. التغذية الراجعة السلبية: تُستخدم لتقليل أي انحراف عن السلوك المرغوب (Richmond, 1970: 134)، أو أنها تعبر عن تعليقات تصحيحية لسلوكيات/ أعمال حدثت في الماضي ولكنها لم تسر بشكل جيد وهناك حاجة لتفاديها وتصحيح الأخطاء التي حصلت بشأنها (Eikenberry, 2007).
6. بحسب توزيعها:
- أ. التغذية الراجعة المنفصلة (الخاصة): معلومات تتعلق بما يخص أداء كل عمل.
- ب. التغذية الراجعة المتصلة: تزود الشخص بمعلومات عن نتائج أدائه السابق ومدى التقدم والنجاح فيه (الأزيرجاوي، 1991: 179-180)، (السفاسفة، 2000: 90-100).
- ج. التغذية الراجعة التراكمية: تعبر عن معلومات تحاول الحصول على تغيير تراكمي في الاتجاه المرغوب فيه (Rastogi, 1979: 134).
7. بحسب تلقيها:
- أ. التغذية الراجعة الظاهرية: معلومات يجري استقبالها عن طريق حاسة أو أكثر من الحواس الخمسة للإنسان،
- ب. التغذية الراجعة الباطنية: معلومات يجري استقبالها عن طريق الحس الداخلي بواسطة أجهزة الاستقبال الداخلية، وهي التي تكون أكثر فاعلية في المراحل التعليمية العليا كما في زيادة الخبرة وتراكم المعلومات (الشديفات، 1992: 2).
8. بحسب وسيلة الحصول عليها:
- أ. التغذية الراجعة اللفظية: معلومات يتلقاها الشخص عن طبيعة استجابته عن طريق الكلام، ولا يمكنه الرجوع إليها في أي وقت مما يجعلها عرضة للنسيان.
- ب. التغذية الراجعة المكتوبة: تُعد أفضل من اللفظية على اعتبار أنه بالإمكان الرجوع إليها في أي وقت عند الحاجة.
- ج. التغذية الراجعة المرئية: معلومات يتلقاها الشخص عن طبيعة استجابته عن طريق الأجهزة المرئية وعلى سبيل المثال الحاسوب والتلفاز (دروزة، 1997: 103).
9. بحسب طبيعتها:
- أ. التغذية الراجعة الكيفية: معلومات تشعر الشخص بأن استجابته صحيحة أو غير صحيحة.
- ب. التغذية الراجعة الكمية: معلومات تكون أكثر دقة وتفصيلاً وتوحي الدلائل بأن التغذية الراجعة الكمية أكثر فاعلية في مجال تحسين الأداء من التغذية الراجعة الكيفية (الشديفات، 1992: 4).
10. بحسب نوعية المعلومات المقدمة:
- أ. التغذية الراجعة الوصفية: معلومات تصف السلوك بغض النظر عن العمل أو المهمة التي يؤديها.
- ب. التغذية الراجعة التقويمية: معلومات لا تقتصر على وصف سلوك أو طبيعة أداء ولكنها تتعدى ذلك إلى تقييم الأداء وإصدار حكم عليه (شنتات، 1986: 169).
11. بحسب عدد المحاولات:
- أ. التغذية الراجعة الصريحة: معلومات تُخبر الشخص بأن استجابته صحيحة أو خاطئة ثم يزود بالجواب الصحيح في حالة الاستجابة الخاطئة ويطلب منه توثيقه بعد الاطلاع عليه.
- ب. التغذية الراجعة غير الصريحة: معلومات تُخبر الشخص بأن استجابته صحيحة أو خاطئة، ولكن قبل أن يزود بالجواب الصحيح في حالة الإجابة الخاطئة، يطلب منه التفكير في الجواب الصحيح مع إعطائه وقت محدد بعدها يزود بالجواب الصحيح أن

- لم يتمكن من التوصل إليه (دروزة، 1997: 102-105)، (الحيلة، 1999: 258-260).
12. بحسب صلتها بالعمل والإنتاج :
- أ. التغذية الراجعة المتصلة بالعمل: معلومات يجري تلقيها تدريجياً أثناء الأداء وتسهم في تحسينه وتجنب الوقوع بالخطأ، كما تقدم التوجيهات اللازمة لتصحيح الأداء ومساره باتجاه الأهداف.
- ب. التغذية الراجعة المتصلة بالإنتاج: معلومات تتصل بنتائج الأداء التي يجري تلقيها بعد الانتهاء من العمل تماماً ويستند هذا النوع من التغذية الراجعة على قياس العمل وتقويمه من قبل المدير (شنتات، 1986: 163-170).
13. بحسب دورها الوظيفي:
- أ. التغذية الراجعة الإعلامية: معلومات تتصل بطبيعة الاستجابة أن كانت صحيحة أو خاطئة، لذا فإن هذا النوع من التغذية الراجعة لها أثر تعزيزي وتحفيزي .
- ب. التغذية الراجعة التصحيحية: لتزويد الشخص بمعلومات من أجل إعادة النظر في استجابته وتصحيحها ولهذا النوع من التغذية الراجعة أثر صحيحي علاجي ( الشديفات، 1992: 40).
- ج. التغذية الراجعة التفسيرية: معلومات تتصل بطبيعة الاستجابة فيما لو كانت صحيحة أو خاطئة وهذا النوع من التغذية تساعد على التزود بمعلومات إضافية عن أسباب الخطأ الذي جرى الوقوع فيه أن كان هنالك خطأ ما.
- د. التغذية الراجعة التعزيزية: معلومات تتصل بتزويد الشخص ببعض العبارات التعزيزية وعلى سبيل المثال شكراً، جيد، أحسنت،... (عبدوني وآخرون، 1995: 79).
14. بحسب مسارها:
- أ. التغذية الراجعة الأفقية: يقصد بها المعلومات التي تسير في اتجاهين بين العاملين في نفس المستوى الإداري وتهدف إلى تنسيق الجهود.
- ب. التغذية الراجعة العمودية: تنتقل فيها المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس وهذا النوع من التغذية الراجعة مهم لأنه يزود الرؤساء بالمعلومات عن المنظمة ويزود العاملين بما يرغب رؤسائهم بالعمل (عاشور، 2008: 23) .
15. بحسب عملها:
- أ. التغذية الراجعة الإرادية: تصدر من الشخص بصورة عقلانية أي يسبقها تفكير وربما تخطيط أيضاً .
- ب. التغذية الراجعة اللاإرادية: يمكن القول ان التغذية الراجعة اللاإرادية من غير المستطاع السيطرة عليها على الرغم من معرفتها أحياناً وربما التنبؤ بحدوثها ولكنها تبقى خارج نطاق السيطرة وجسم الإنسان خير مثال لها.
16. بحسب حيويتها: والتي تجري على التغيرات التي تطرأ على جسم الإنسان أثناء استلامه أو إعطائه التغذية الراجعة مثل تغير درجة الحرارة ( Wells,1983: 40) .
- سابعاً: أبعاد التغذية الراجعة
- أقترح (Ilgen, 1979: 349-371) إن التغذية الراجعة تعد مفهوماً معقداً يتكون من عدة أبعاد، وهذه الأبعاد كما أقترحها هي:
1. إشارة التغذية الراجعة: تُعد أهم بُعد في رسالة التغذية الراجعة وتصنف إلى تغذية راجعة ايجابية وسلبية ومحايدة ولكن لسهولة قياس التغذية الايجابية والسلبية وشيوع فهمهما بين الباحثان جرى التركيز عليهما بشكل اكبر.
2. التحديد في التغذية الراجعة: وتعني شكل المعلومات المعطاة أي مدى أو درجة التعميم أو التفصيل في التغذية الراجعة التي تُعطى للمتلقى.

3. توقيت التغذية الراجعة: وتعني مدى أو درجة السرعة التي يتخذها مصدر التغذية الراجعة في تزويد المتلقي بالمعلومة.
4. التكرار في التغذية الراجعة: أي عدد مرات تقديمها، فقد يجري تقسيم العمل الى أجزاء فرعية ليحصل الشخص على معلومات عن نتائج أدائه وبما يمكنه من العمل على تعديل مساره وازدياد دافعيته (شريف، 1985: 44) .
5. الحساسية عند تقديم التغذية الراجعة: وتعني مدى الاهتمام بمشاعر متلقي التغذية الراجعة. (اليامي، 2005: 12) .

### المطلب الثاني: تقنيات التغذية الراجعة

يختلف عدد هذه التقنيات من منظمة لأخرى بحسب قدرتها على تطبيق أو استعمال هذه التقنيات وطبيعة نشاطها الإنتاجي، وسيجري عرض هذه التقنيات بتصرف عن دراسة (Opoku & Robert, 2006: 240) التي تعد من أكثر الدراسات سيراً لغور هذه التقنيات. وكما يأتي:

أولاً: الأنترنت

إن أسم انترنت في الانكليزية يتكون من (Inter) والتي تعني (بين) وكلمة (Net) والتي تعني (شبكة) أي (الشبكة البينية)<sup>3</sup> باعتبارها شبكة ما بين الشبكات أو شبكة من شبكات، ومع هذا فقد شاع خطأ في وسائل الأعلام العربية تسمية الشبكة الدولية للمعلومات ظناً أن المقطع int في الاسم هو اختصار كلمة International والتي تعني دولي [http://ar\\_wikipedia.org](http://ar_wikipedia.org) تمثل الشبكة العالمية وسط اتصال الكتروني يبتدىء بالمستخدم الذي يمثل الزبون وهو المطلب الأساسي للتغذية الراجعة (Hoffman, 1998: 72) أن متطلبات الإرسال على خط الانترنت هي أقل في مضارها حين يزود خط شركة الأعمال الشبكة بالمعلومات إذا ما رغبت بالتغذية الراجعة على موقعها الالكتروني (Infowld, 1996: 74)، وبطول عهد الانترنت فقد أدركت الكثير من الإمكانيات خلال هذا الوسط ما يخص تغذية الزبائن الراجعة وما يمكن جمعها، أن جمع التغذية الراجعة عبر الانترنت لم تعد حالة حديثة بل أنها أضحت ظاهرة سائدة ويبرهن (Sampson, 1998: 76) و (Hart et al., 1990: 56) على أن أهمية التغذية الراجعة عن طريق الانترنت تبدو واضحة في تحديد المساحات وتدعيم إجراءات التحسين المباشرة للأداء في المنظمات.

وأضاف (زياد، 2000: 42-43) مزايا أخرى لاستعمال الانترنت بوصفه أحد وسائل التغذية الراجعة للزبون:

- أ. إمكانية وسهولة حفظ سجلات الاتصال .
- ب. تجنب رسوم الاتصالات الخارجية .
- ج. إمكانية توجيه الرسائل لأكثر من شخص أو جهة وبنفس الوقت .
- د. إمكانية ربط الرسائل بملف (كالكتالوجات وغيرها) وإرسالها مع الرسالة.
- هـ. تكاليفه زهيدة مهما كان بُعد الجهة أو الشخص المرسل إليه والاشتراك قد يكون مجانياً كأغلب دول العالم .
- و. يمكن أن يجري تبادل الرسائل على الخط مباشرةً سواء كانت شبكات خاصة أو عامة (أحمد، 2005: 57-58)

### ثانياً: السؤال المباشر للزبون Direct Question to the Customer

أن السؤال المباشر للزبون يساعد المنظمة على فهم حساسية الزبون وإحساسه وإمكانية تقسيم الأسواق بشكل أفضل، ورغم تلك الميزات فإن أدبيات الاتصالات تتحدث عن احتمالية

<sup>3</sup> الشبكة (Network): وتعني نظام متعدد الحواسيب يستعمل برامج شبكية خاصة لنقل المعلومات بين عدة كمبيوترات (Microsoft, 1995: 311)

وجود تكاليف اجتماعية<sup>4</sup> عندما يسأل شخص ما الآخرين عن معلومات، وتبرز تلك الأدبيات كيف أن طبيعة العلاقة بين الموظف الباحثان عن المعلومة ومصدرها الزبون تبقى عامل مهم في عملية التغذية الراجعة (Miller & Jablin, 1991:92-120; Roloff, 1981). ومن خلال المقابلات الميدانية والزيارات المتكررة واللقاءات بالزبائن لاحظ الباحثان ان اكثر الاسئلة تدور حول موضوعات نفتبس من جملتها ما يأتي:

1. كيف وجدت مستوى الخدمة لدينا 2. ما هي اقتراحاتك لتقديم الأفضل من الخدمات 3. ما هو تقييمك لموظفينا؟

### ثالثاً: الشكاوى Complaints

افاد عدد من الذين اجريت معهم مقابلات من العاملين ان ذويهم قد يقدمون الشكاوى كونهم زبائن مخلصين للشركة او ربما اصدقاءهم الحريصين على اسداء النصيحة للموظف الذي يعمل بالشركة، فهذه الطريقة تمكن المنظمة وعاملها من الوقوف على الكثير من المشكلات التي ربما لا تسترعي الانتباه لوجودها، أضف لذلك يمكن وضع صندوق أو أكثر خاص بالمنظمة لاستلام الشكاوى من الزبائن والعاملين فيها. من أجل تحديد المشكلات وأجراء عمليات تحسين مستمرة وعلى المدى البعيد وبالتالي معالجتها والحيلولة لعدم عودتها ( Bueren & Schierholz, et al., 2004: 4 )

ومن خلال المقابلات الميدانية والزيارات المتكررة واللقاءات بالزبائن لاحظ الباحثان ان اكثر الشكاوى تدور حول موضوعات نفتبس من جملتها ما يأتي:

1. شكوى التبليغ عن فقدان الخط " سرقة " أو طلب مراقبة الخط بسبب سرقة من قبل عصابات إرهابية والاتصال من خلاله بذوي الضحية ( هذه أهم الشكاوى التي رآها الباحثان من خلال زيارتهم الميدانية).

2. ضعف الشبكة وانعدامها في أوقات ومناطق معينة

3. الاستفسار عن الرصيد

### رابعاً: مجموعة الحوار المركز Dialogue Group Center

إن من الطرائق الرسمية ولكن غير المنظمة لجمع المعلومات والاقتراحات هي من خلال نقاشات مجموعة الحوار، وهي مجموعة من الأشخاص تتألف من سبعة إلى عشرة مشاركين وقد لا يعرف بعضهم البعض ولكن يجري اختيارهم بسبب أنهم يمتلكون خصائص مشتركة على الرغم من اختلاف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية، تجري لقاءات جماعية فيما بينهم لمناقشة قضية أو عدة قضايا في وقت واحد من أجل الوصول إلى الحلول المعقولة والمثلى من خلال التحليل المنطقي والدقيق والنظامي، وقد يتبلور عن تلك الحوارات أفكار وأمر جديدة يسهم فيها العصف الذهني<sup>5</sup> للمجموعة (Slack , 1998: 142).

### خامساً: الاستبانة (Questionnaire) واستطلاعات الرأي (Opinion Polls)

أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم ذات كثافة سكانية عالية وعن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة والعبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية، وقد تستخدم بمفردها أو مع غيرها من أدوات البحث العلمي الأخرى، وذلك من أجل الكشف عن الجوانب التي يحددها الباحثان. (الرجاوي، 2010: 16)

### سادساً: موظفي الخط الأمامي (Staff of Front Line)

<sup>4</sup> . يقترح (Ashford & Cummings, 1983) أنه عندما يقرر شخص ما البحث عن التغذية الراجعة من خلال تقنيتي السؤال المباشر / أو الملاحظة، فإن هذا الشخص يواجه العديد من التكاليف، ويجب عليه وزن تلك التكاليف، إحدى تلك التكاليف هو ما يسمى " تكلفة فقدان الوجه"، وخاصة عند استعمال تقنية السؤال المباشر، إذا أخذنا في الاعتبار أن البحث عن التغذية الراجعة عن طريق هذه التقنية هي " حادثة عامة " .

<sup>5</sup> . العصف الذهني ( Brain-Storming ): يستند على استعمال أسلوب التفكير الجماعي لمجموعة من الأشخاص للوصول إلى أفكار ما كانوا ليصلوا إليها كل بمفردهم.(الخطيب ، 2008 : 245 ) وللاطلاع أكثر تراجع ( Osborn,1963 : 151 ) ، ( Stein, 1975:27).

إن الاستماع مباشرة للزبون بالتأكيد يكون أكثر فاعلية في إعطاء شكل التفكير وتوجيه الزبون بالنسبة لموظفي الخدمة بدلاً من الإحصاءات والتقارير وهذا ما يقوم بهم موظفو الخط الأمامي والذين يجب أن يكونوا على قدر من التعليم والدراسة بفن وأسلوب الحوار مع الزبون (Wirtz & Tomlin, 200: 200)، وقد لاحظ (Wirtz & Tomlin) بأن إقامة تطوير وتعليم مستمر ونظام الإرسال يفترض أن يُصمم لتسهيل التغذية الراجعة لموظفي الخط الأمامي ومديري الدوائر والفروع والإدارة العليا وأصحاب العمليات من أجل الاستجابة وتوجيه الخدمة وتواصلها مع الزبون، أن التغذية الراجعة الأكثر جذباً هي التي تكون مباشرة إلى موظف الخط الأمامي (Lovelock & Wirtz, 2007: 39) وقد ذكر (Baker & Sinkula, 1999: 27) أن تغذية الزبائن الراجعة غير المرغوب بها في الغالب تعجز عن أن تشكل انتقالاً ضمناً لمعرفة صريحة وبالتالي تعوق جهود تحسين الخدمة. ومن خلال ولوج الباحثان في واقع عمل المنظمات والتعرف على الأشخاص العاملين فيها فأن نقل المعرفة من موظف الخط الأمامي إلى المديرين "وهي في الغالب تنحى منحى الطابع رسمي فأنها تعتمد بصورة كبيرة على مدى العلاقات الاجتماعية والانسجام الفكري بينهما، وجاء هذا منسجماً مع ما رآه (Lang, 2004 : 89) .

#### سابعاً : استعمال الإحصائيات (Usage Statistics)

إذا لم تتمكن من القيام بالقياس فأن معارفك تكون بلا معنى وغير مجدية " وعادة ما يجري استعمال القياس الكمي عندما تكون المتغيرات المستعملة قابلة للقياس وعندما تكون هناك إمكانية الحصول على بيانات من عينات تنتمي إلى مجتمع واضح المعالم، كون أن هذه العينات تعطي صورة واضحة حول مجتمع الدراسات، وخاصة بعد تحليلها ودراسته نتوصل إلى نتائج دقيقة يمكن اعتمادها على المجتمع.

#### ثامناً: خدمات ما بعد البيع (After-Sales Service)

هي كل الأنشطة التي يبذلها المنتج والتي من شأنها تمكين الزبون/المستهلك من الشراء وتأمين أفضل استفادة يحصل عليها من السلعة/الخدمة وذلك من خلال زيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجاته ورغباته . (العسكري، 2000 : 172). وقد تكون الخدمة المقدمة بمقابل أو من دون مقابل من أجل كسب ثقة الزبون ورضاه وهي تعمل في العادة خارج نطاق أسعار المنتج من أجل الحصول على منافع إضافية للشركة. وتتضمن (التجهيز، النصب، عمل الضمان، الدعم التقني، المجاملة، تزويد الزبون بالمعلومات)، (الدباغ، 2008 : 4).

#### تاسعاً : التجريب وممارسة دور الزبون Experimentation and Practice of Role of

#### The Customer

يحتل تطوير منظمة يقودها الزبون من أولى الأسبقيات في الآونة الأخيرة لكثير من الشركات أن لم تكن كلها (Donovan & Samler, 1994: 38)، وأن مسؤولية الشركات تكمن في كيف يجري تجميع تغذية الزبون الراجعة بشكل فاعل واستعمالها لترقية خدماتها ومنتجاتها وقدراتها لكي تستمر وتحسن منافستها لأن الزبون يمثل محور اهتمام المنظمة، لذا تعمل على تمثيل دور الزبون أي تبادل المواقع للعاملين بشكل مؤقت تجريبي من أجل معرفة وأدراك حاجات زبائنها ومحاولة الوصول إلى الطريقة التي يفكر وينظر بها الزبون للمنظمة ورد فعله نحوها. ولأن العديد من الاقتراحات والأفكار تأتي من الزبائن ولربما أن المنظمة لا تمتلك الآليات التامة للحصول عليها بأسلوب منظم ورسمي كان أسلوب التجريب وممارسة دور الزبون أمراً مهماً (Slack, 1998: 143)

#### عاشراً : الهاتف (Phone)

يُعد الهاتف من الوسائل القديمة التي يرجع تاريخها إلى عام (1876)، غير أن الهاتف ليس مجرد أداة للتداول أو لإنهاء الأعمال عن بعد، وإنما هو نظام معقد يمكن من خلاله عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات لمن يقيمون في أماكن متباعدة، كما يقوم بربط المنازل والمكاتب بأجهزة الحاسبات الإلكترونية المركزية لإدخال البيانات والمعلومات وتحليلها ولاسترجاعها،

وهناك كميات ضخمة من المعلومات تنتقل عن الطريق الهاتف سواء داخل الدولة أو خارجها، ويستعمل الهاتف بوصفه إحدى تقنيات التغذية الراجعة بطريقتين أساسيتين هما:

أ. الاتصال المباشر: وهو الاتصال بين متحدثين بصورة مباشرة .

ب. الاتصال غير المباشر: وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة أخرى من وسائل تناقل المعلومات كالتلكس والفاكس والمحطات الطرفية للشبكات والاتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية من دون الحاجة إلى وجود أسلاك (طيش ، 2008 : 48).

ولعل التطورات التقنية المتلاحقة والثورة الانفجارية في مجال الاتصالات مكنت رؤساء مجالس الإدارات في كبرى الشركات من عقد اجتماعاتهم عبر الهواتف المرئية على الرغم من تباعد أعضاء مجالس شركاتهم مكانياً، كما تعمل كذلك المحطات الفضائية من عقد الحوارات مع الزبائن والشخصيات السياسية والمفكرين لاستطلاع آرائهم حيال موضوعات محددة.

### المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحليلاً للعوامل الأساسية لفقرات استبانة الدراسة ومن ثم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية وكما يأتي:

#### أولاً: تحليل العوامل الأساسية لفقرات استبانة الدراسة

إن الجهد الإحصائي لكي يصل إلى تحديد مستوى تميز فقرات استبانة الدراسة، فإنه توجه إلى استعمال أسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العائلي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة وبالتالي لكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً، ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق أسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) إذ جرى تحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات وظهر ميل التدوير إلى الالتقاء عند خمسة عشر تكرارات (عوامل أو جذور) من خلال مصفوفة المكونات لعينة شركة زين، كما جاءت شركة اسيا بستة عشر عامل لتأتي شركة كورك بتسعة عوامل ستة عشر تكرارات (عوامل أو جذور) من خلال مصفوفة المكونات، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات، يمثلها عدد القيم القاعدية التي هي أكبر من واحد، وتأتي أهمية العامل من خلال مقدار تفسيره للتباين وكذلك مقدار الزيادة التي يضيفها عامل بوجود عوامل أخرى، وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بعدد كبير من العوامل فإن الحل الأمثل قد ترشح من خلالها ولم تعد هناك أهمية للحصول على مصفوفة التدوير وكما في الجداول (3، 4، 5) الآتية:

جدول (3) القيم الذاتية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل لعينة زين

العامل (الجذر)	Initial Eigen values		Rotation Sums of Squared Loadings	
	النسبة تباين العامل	التباين المتجمع	النسبة تباين العامل	التباين المتجمع
1	32.960	32.960	32.960	20.105
2	10.706	43.665	10.706	6.530
3	6.918	50.583	6.918	4.220
4	6.457	57.040	6.457	3.939
5	5.118	62.158	5.118	3.122
6	4.345	66.503	4.345	2.650
7	3.560	70.062	3.560	2.171
8	3.118	73.180	3.118	1.902
9	2.867	76.048	2.867	1.749
10	2.648	78.696	2.648	1.615
11	2.511	81.207	2.511	1.532
12	2.250	83.457	2.250	1.373

85.520	2.063	1.258	85.520	2.063	1.258	13
87.267	1.747	1.066	87.267	1.747	1.066	14
88.911	1.644	1.003	88.911	1.644	1.003	15

جدول (4) القيم الذاتية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل لعينة اسيا

Rotation Sums of Squared Loadings			Initial Eigen values			العامل (الجزر)
التباين المتجمع	نسبة تباين العامل	الكلي	التباين المتجمع	نسبة تباين العامل	الكلي	
28.161	28.161	17.179	28.161	28.161	17.179	1
36.326	8.165	4.980	36.326	8.165	4.980	2
43.127	6.801	4.149	43.127	6.801	4.149	3
49.066	5.938	3.622	49.066	5.938	3.622	4
54.360	5.294	3.229	54.360	5.294	3.229	5
59.400	5.040	3.074	59.400	5.040	3.074	6
63.663	4.263	2.601	63.663	4.263	2.601	7
67.354	3.691	2.252	67.354	3.691	2.252	8
70.514	3.160	1.927	70.514	3.160	1.927	9
73.353	2.839	1.732	73.353	2.839	1.732	10
75.847	2.495	1.522	75.847	2.495	1.522	11
78.211	2.364	1.442	78.211	2.364	1.442	12
80.522	2.311	1.410	80.522	2.311	1.410	13
82.495	1.974	1.204	82.495	1.974	1.204	14
84.300	1.804	1.101	84.300	1.804	1.101	15
85.999	1.700	1.037	85.999	1.700	1.037	16

جدول (5) القيم الذاتية ونسبة تباين العامل من التباين الكلي والتباين المتجمع للعامل لعينة كورك

Rotation Sums of Squared Loadings			Initial Eigen values			العامل (الجزر)
التباين المتجمع	نسبة تباين العامل	الكلي	التباين المتجمع	نسبة تباين العامل	الكلي	
43.282	43.282	26.402	43.282	43.282	26.402	1
60.251	16.969	10.351	60.251	26.402	10.351	2
70.835	10.584	6.456	70.835	10.584	6.456	3
78.485	7.649	4.666	78.485	7.649	4.666	4
85.389	6.905	4.212	85.389	6.905	4.212	5
91.649	6.259	3.818	91.649	6.259	3.818	6
95.147	3.499	2.134	95.147	3.499	2.134	7
97.954	2.807	1.712	97.954	2.807	1.712	8
100.000	4.666	1.248	100.000	2.046	1.248	9

يتبين من معطيات الجداول (3، 4، 5) ان النسبة المتركمة للتباين التي حققتها العوامل وبقدر ما تحقق للشركات الثلاثة ان مصفوفة العوامل لشركة زين جاءت بخمسة عشر عامل كما جاءت شركة اسيا بستة عشر عامل لتاتي شركة كورك بتسعة عوامل وقد فسرت هذه العوامل ما نسبته (88.911، 85.999، 100.000) من التباين الكلي لفقرات استبانة الشركات. وهي نسبة جيدة جدا لاسيما بالنسبة لشركة كورك تليها شركة زين ومن ثم شركة اسيا توقف الباحثان عندها استنادا لمخرجات مصفوفة المكونات كما في جدول (6) الآتي:

واستناداً الى هذه المعطيات سيجري التحليل العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة على وفق المعطيات التي جاءت بها مصفوفة المكونات التي تقدمت بشكل واضح على مصفوفة التدوير من خلال جمعها لأكبر القيم، وكما يأتي:

الجدول (6) ابعاد تقنيات التغذية الراجعة على وفق نسب التشعب للشركات الثلاث

ت	البعد	نسبة التشعب		
		شركة زين	شركة اسيا	شركة كورك
1	تقنية السؤال المباشر	0.627	<u>0.850</u>	0.661

2	تقنية مجموعة الحوار	0.361	0.821	0.937
3	تقنية الاستبيانات والاستطلاع	0.830	0.641	0.927
4	تقنية استعمال الإحصاءات	0.826	0.768	0.964
5	تقنية استخدام موظفو الخط الأمامي	0.760	0.559	0.956
6	تقنية التجريب وممارسة دور الزبون	0.559	0.690	0.772
7	تقنية استعمال الانترنت	0.767	0.465	0.891
8	تقنية استعمال الهاتف	0.582	0.482	-0.212
9	تقنية تقديم خدمات ما بعد البيع	0.772	0.778	0.310
10	استقبال الشكاوى	0.866	0.514	0.320

تشير معطيات الجدول الى تقدم شركة كورك على مستوى الابعاد (تقنية مجموعة الحوار، تقنية الاستبيانات والاستطلاع، تقنية استعمال الإحصاءات، تقنية استخدام موظفو الخط الأمامي، تقنية التجريب وممارسة دور الزبون، تقنية استعمال الانترنت) فيما جاءت شركة اسيا بالترتيب الاول لبعدها (تقنية السؤال المباشر، تقنية تقديم خدمات ما بعد البيع) بينما جاءت شركة زين بالترتيب الاول لبعدها (تقنية استعمال الهاتف، استعمال الإحصاءات).  
ثانياً: اختبار فرضية الدراسة

تختص هذه الفقرة بتحليل الفروق المعنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة للشركات عينة الدراسة وذلك من خلال اعتماد اختبار (Kruskal- Walls) وكمل يأتي:  
أفادت الفرضية الرئيسية للدراسة بـ (وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على تقنيات التغذية الراجعة للشركات الثلاث)، والجدول (7) يصف متوسط الرتب ومجموع الرتب وحجم العينات للشركات الثلاث وكما يأتي:  
الجدول (7) متوسط الرتب ومجموعها لأبعاد تقنيات التغذية الراجعة

المجموع	متوسط الرتب			أبعاد تقنيات التغذية الراجعة
	شركة كورك	شركة اسيا	شركة زين	
125.2	31.90	36.22	57.08	X1 السؤال المباشر
133.74	43.40	34.93	55.41	X2 مجموعة الحوار
123.52	29.61	37.61	56.30	X3 الاستبيانات والاستطلاع
121.52	27.00	37.13	57.39	X4 استعمال الإحصاءات
132.71	42.40	37.61	52.70	X5 استخدام موظفو الخط الأمامي
135.14	45.25	34.48	55.41	X6 التجريب وممارسة دور الزبون
128.45	37.65	44.99	45.81	X7 استعمال الانترنت
114.36	17.40	38.70	58.26	X8 استعمال الهاتف
123.77	30.15	37.62	56.00	X9 تقديم خدمات ما بعد البيع
121.56	27.10	37.49	56.97	X10 استقبال الشكاوى
88	20	41	37	حجم العينة

وقد استعمل اختبار (Kruskal- Walls) للكشف عن معنوية هذه الفروق، وقد أظهرت النتائج المعطيات التي يبينها الجدول (8)، وكما يأتي:

الجدول (8) معاملات كروسكال ويلز لأبعاد تقنيات التغذية الراجعة

المقياس	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
Chi-Square	17.146	13.899	24.592	0.843	13.192	6.967	17.644	14.732	12.690	15.930
sign	0.000	0.001	0.000	0.656	0.001	0.031	0.000	0.001	0.002	0.000

المصدر: مخرجات الحاسبة الالكترونية باعتماد برنامج (SPSS 17)

تبين المعطيات الرقمية في الجدول (8) ما يأتي:

1. ان قيمة (Chi-Square) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني وجود فروق معنوية بين تقنيات التغذية الراجعة بأبعادها كافة على مستوى الشركات الثلاثة باستثناء تقنية استعمال الانترنت التي لم تظهر اية فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على تقنيات التغذية الراجعة للشركات الثلاث.



2. جاءت تقنيات التغذية الراجعة من حيث أهميتها وكما هو واضح من معامل (Chi-Square) إذ تقدمت تقنية استعمال الهاتف بالترتيب الأول تليها تقنية استعمال الإحصاءات واستقبال الشكاوى والسؤال المباشر والاستبيانات واستطلاع الراي في التسلسلات الخمسة الأولى، ومن ثم تقديم خدمات ما بعد البيع والتجريب وممارسة دور الزبون ومجموعة الحوار وموظفي الخط الامامي واستعمال الانترنت التي جاءت بالترتيب الاخير.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

سيقدم هذا المبحث عددا من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان وكما يأتي:

1. كان لشركة كورك الحصة الأكبر في كيفية التعامل مع زبائنها وحصولها على التغذية الراجعة منهم من خلال توجيه أسئلة مباشرة لهم للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وبفارق عن كل من شركة زين وشركة آسيا واللذان كان الفارق بينهما يتراوح بنسب قليلة.
2. وفي مجال استعمال تقنية الحوار المركز، فقد حققت شركة آسيا نسبة أعلى في استعمال هذه التقنية من أجل الكشف عن آراء زبائنها في جميع الخدمات التي تقدمها، بينما كان لشركة كورك الحصة الأكبر من حيث تنظيم برامج التدريب لموظفيها ليتمكنوا من استقبال التغذية الراجعة من زبائنها وبلاستعانة بخبراء لإدارة تلك البرامج، وكانت لشركة زين الحصة الأقل في هذا المجال .
3. أما في مجال استطلاعات الراي وتصميمها واستعمالها وتحليل نتائجها والاستفادة منها، فقد كان لشركة كورك الدور الأبرز في ذلك تليها وبنسب متفاوتة كل من شركتي آسيا وزين.
4. حققت شركة كورك أعلى نسبة لاستعمال الإحصاءات ومناقشة النتائج التي يجري الحصول عليها في ضوء تلك الإحصاءات وبمساعدة خبراء متخصصين بتقنيات الإحصاء، مقارنة بكل من شركة زين وشركة آسيا على الرغم من الأخيرة كان لها النسبة الأعلى في استعمال قاعدة بيانات حديثة وتحديداً مع خطها الماسي الذي صدر مؤخراً.
5. وفي مجال اختيار موظفي الخط الامامي وتدريبهم ومتابعة قدراتهم، وخاصة أنهم يمثلون واجه الشركة في عين الزبون ويعدون بالنسبة للشركة التغذية الحية الراجعة بحق، تبين أن شركة كورك كانت لها النسبة الأعلى في ذلك لتأتي بعدها شركة زين وشركة آسيا.
6. وفي مجال ممارسة دور الزبون وإتاحة الفرصة للموظف ليكون هو زبون نفسه، وذلك من أجل معرفة رغبات الزبائن وسلوكهم في مختلف المواقف وتدريب العاملين على تدارك تلك المواقف، أتت شركة كورك بالنسبة الأعلى عن كل من شركة آسيا وشركة زين .
7. وفي مجال استعمال البريد الالكتروني في استقبال آراء الزبائن وتشجيعهم على استعماله من خلال إجراء استطلاعات الراي والتواصل معهم، حققت كل من شركة زين وشركة كورك أعلى النسب تليهما شركة آسيا.
8. ولاستعمال الهاتف بوصفه وسيلة اتصال لا يمكن الاستغناء عنه لأجراء الاتصالات المبرمجة والعشوائية وتفعيلها مع الزبون، حققت شركة كورك أعلى نسبة ثم شركة زين وتليهما شركة آسيا.
9. اما خدمات ما بعد البيع وامتلاك الشركة مهارات الاتصال اللازمة لاستقبال آراء الزبائن وتكليف موظفين مختصين لمتابعة تلك الخدمات واستقبال التغذية الراجعة من الزبون حول تلك الخدمات، حققت شركة زين النسبة الأعلى لتأتي بعدها كل من شركة كورك وشركة آسيا.
10. حققت تقنية استقبال الشكاوى، حتى وأن كان فيها تكرار وتخصيص صندوق لها، كانت لشركة زين الدور الفاعل في ذلك لتأتي بعدها شركة كورك ثم شركة آسيا.
11. شركة كورك أعلى وأفضل النتائج لكونها شركة فنية في مجال استعمال أحدث تقنيات المعلوماتية.

12. أظهر تحليل التباين تراجع إبعاد وتقدم أخرى، فقد أظهرت النتائج أن شركة كورك تقدمت على مستوى كل من الأبعاد (تقنية مجموعة الحوار، تقنية الاستبيانات والاستطلاع، تقنية استعمال الإحصاءات، تقنية استخدام موظفو الخط الأمامي، تقنية التجريب وممارسة دور الزبون، تقنية استعمال الانترنت)، فيما جاءت شركة أسيا بالترتيب الأول لبعدها (تقنية السؤال المباشر، تقنية تقديم خدمات ما بعد البيع) بينما جاءت شركة زين بالترتيب الأول لبعدها (تقنية استعمال الهاتف، استعمال الإحصاءات).
13. أن نسبة قليلة جداً من الزبائن المحليين يستعمل البريد الإلكتروني مقارنة بالزبائن الأجانب وذلك من خلال مشاهدات الباحثان الميدانية، ويعود ذلك لسببين مهمين الأول عدم وجود ثقافة كافية لاستعمال الانترنت بصورته المفيدة لا الضارة، وعدم تقدير قيمة الوقت وسرعة توارده المعلومة من الزبون إلى الشركة وبالعكس.

### التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، فأنها تستكملها بما تقتضيه الضرورة البحثية والعلمية بجملة من التوصيات، وكما يأتي:
1. تحسين جودة العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم، طالما ان هؤلاء الموظفين يعدون المجسات الامينة لنقل صوت الزبون وبشكل يرتبط ارتباطاً ايجابياً ليس فقط على التغذية الراجعة وإنما أيضاً على تحسين عمليات الخدمة فيها.
  2. ان تتبنى الشركات المعنية ادارة الجودة الشاملة اذ كلما كانت التغذية الراجعة أكثر جودة كلما زادت سرعة تقديم الخدمة وأرتفع مستواها.
  3. تبني مفهوم التغذية الراجعة متعددة المصادر وبصورة دائمة بشرط أن تجري من جهة خارجية محايدة ليس لها علاقة بعملياتها.
  4. تبني تقنية المجاميع المركزة في الحوار وهي تقنية يبدو وعلى حد علم الباحثان لا توجد في الشركات الثلاث وإنما هنالك اجتماعات دورية أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك . وان لا تكفي الشركات بالاكتفاء بالاجتماعات الروتينية التي تجري، خاصة عندما تواجه معضلة ما وإنما تعمل على وفق ثقافة الحوار ومجموعات التركيز، لإعطاء حيز أكبر للتفكير والإبداع لدى العاملين.
  5. تفعيل واستعمال قواعد البيانات بصورة صحيحة وليس فقط وجودها بوصفها معلومات شخصية صماء على الحاسوب تكون جزء من روتين الشركة. وذلك من خلال الرجوع إليها كلما دعت الحاجة لذلك، والأفضل ان تكون مرتبه بحسب الجنس وتسلسل الحرف الأول لأسمه والمهنة من أجل سهولة الوصول إليه، والتعامل معه بصورة منطقيه وصحيحة، كأرسال رسائل الخدمة وغيرها.
  6. سؤال الزبون بشكل مباشر ومحدد عن الخدمات التي تقدمها الشركة وليس الاعتماد فقط على الأوراق الجاهزة والتي يجري إعطاءها للزبون لإبداء رأيه بخدمات الشركة.
  7. إعادة النظر في ضوابط تعيين الموظفين، وخاصة من هم في الخط الأمامي من خلال إدخالهم دورات تدريبية ليس فقط تخص العمل وإنما في التصرف وكيفية التعامل مع الزبون، وتعليمهم مبادئ بعض اللغات الحية.
  8. بإمكان الشركة تقديم عدد كبير من الخدمات ما بعد البيع للزبون، على سبيل المثال إشراكه في سحبة مجانية عند اقتناؤه للخط، الاتصال بالزبون حال تفعيله للخط أو بعد مدة قصيرة، والاستفسار عن مدى رضاه ورجائته، والإجابة عن أي سؤال يطرحه الزبون بخصوص الشركة والخدمات التي تقدمها.
  9. إقامة صندوق لاستقبال شكاوى زبائنهم في المنتديات والنوادي والجامعات ومحلات السوبر ماركت الكبيرة، على أن يجري متابعتها باستمرار لا أن تهمل بعد حين.

المصادر

1. الأزيرجاوي، فاضل محسن، 1991، أسس علم النفس التربوي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
2. بشارة، جبرائيل بشارة، 1986، الاتجاهات والأساليب الحديثة في بناء برامج تكوين المعلمين، مجلة تكوين المعلم العربي والثورة العلمية والتكنولوجية، ط/ 1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
3. بشير، سعد زغلول، (2003) "البرنامج الإحصائي SPSS " الإصدار العاشر ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائي، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.
4. الجرجاوي، زياد بن علي بن محمود، 2010، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، (أطروحة دكتوراه)، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط2 .
5. حيدر، عبد اللطيف، ويونس، محمد جمال الدين، 1996، تدريس العلوم في مراحل التعليم العام، ط1، الإمارات العربية، دبي .
6. الحيلة، محمد محمود، 1999، التصميم التعليمي نظرية وممارسة، ط1، دار الميسر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
7. الحيلة، محمد محمود، 2000، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية والتعلمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
8. الخولي، محمد علي، 1988، قاموس التربية، أنكليزي-عربي، ط1، بيروت، دار العلم للملايين.
9. الدباغ، جمال عبد الرسول، 2008، الإطار العام لأستراتيجية العمليات، الحضارية، [www.alhadhariya.net](http://www.alhadhariya.net)
10. دروزه ، أفنان نظير ، (1997) ، الأسئلة التعليمية والتقييم المدرسي ، نابلس ، مركز التوثيق والأبحاث ، جامعة النجاح الوطنية .
11. شتات، عبد المجيد محمد، (1986)، التغذية الراجعة، مجلة رسالة التربية، دائرة البحوث التربوية، وزارة التربية والتعليم والشباب مسقط .
12. الشديفات ، عدنان عوده قاسم ، (1992) ، أثر أنماط التغذية الراجعة الإعلامية والتصحيحية والتعزيزية على التحصيل الدراسي ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية.
13. شقير، فائق، والشريف، عليان، والحلي، رياض، 2000، مقدمة في الإحصاء، الطبعة 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
14. صوالحه ، محمد أحمد ، 1985 ، أثر بعض استراتيجيات التغذية الراجعة في تعلم مفاهيم علمية لدى طلبة الصف السادس الابتدائي ، رسالة ماجستير ، أربد ، جامعة اليرموك .
15. طبش، مصعب أسماعيل، 2008، " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
16. عبدوني ، كامل ، 1995 ، استخدام التغذية الراجعة في المواقف الصفية ، مجلة رسالة المعلم ، المجلد 36 ، العدد 1 ، عمان ، وزارة التربية والتعليم .
17. العسكري، أحمد ثامر، 2000، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
18. عماد الدين، محمد سلطان، 1967، التحليل العاملي، الطبعة 1، القاهرة، دار المعارف.
19. المقطري، أمين، 1989، "أثر بعض أنماط التغذية الراجعة على التحصيل الدراسي في الرياضيات لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
20. نشواتي، عبد المجيد، 1984، علم النفس التربوي، الطبعة 2، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
21. اليامي ، أحمد مداوس، (2005)، مفهوم التغذية الراجعة في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلد(12)، عدد(3)390-357
22. Ammons, R.B., (1956), "Effects of knowledge on performance: a survey and tentative theoretical formulation", Journal of General Psychology, Vol. 54, 2<sup>nd</sup> half, pp. 279-99 .
23. Annett, J. 1972, Feedback and human behavior, Journal of Education, Vol.

- 71, No.5.
24. Ashford , S. & Cummings L., (1983), " Feedback as Individual Resource: Personal Strategies for Creating Information", *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370-398
  25. Baker, T., & Sinkula H., 1999, "Doing Well By Doing Good, Washington: Economic Policy Institute.
  26. Baker, T., & Sinkula H., 1999, "Doing Well By Doing Good, Washington: Economic Policy Institute.
  27. Bueren, A& Schierhol, R& Kolbel, Brenne, W, 2004, "CKM-Improving Performance of CRM with KM", *Proceedings 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
  28. Dees, J. and Hulsc , S.H., 1972, *the Psychology of Learning*, 3<sup>rd</sup> ed, MC. Grew-Hill book company, new York.
  29. Eikenberry , K., 2007, Ezin articles , [http://ezinarticales.com/? Balancing positive and Negative Feedback &id =727698](http://ezinarticales.com/?Balancing%20positive%20and%20Negative%20Feedback&id=727698).
  30. Eikenberry, K., 2007, Ezin articles , [http://ezinarticales.com/? Balancing positive and Negative Feedback &id =727698](http://ezinarticales.com/?Balancing%20positive%20and%20Negative%20Feedback&id=727698).
  31. Flanders, N.A.,1970,"Analyzing Teaching Behavior", *Philippines, Addison, Wiley*.
  32. Hart, C. W. L. Heskett, J.L. and Sasser, W.E. Jn., 1990, " The profitable art of service recovery ", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, pp. 148-56.
  33. Hillman, L.W., Schwandt, D.R., & Bartz, D.E., (1990), Enhancing staff members, performance through feedback and coaching, *The Journal of Management Development*, 9(3), 20-27.
  34. Hoffman, D.L., Novak, T.P.& Chaterjee, P., 1995, "Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges", *Journal of Computer Mediated Communication*, forthcoming
  35. [http://ar\\_wikipedia.org](http://ar_wikipedia.org)
  36. <http://www.MicroSave.org>
  37. Hull, C.L., 1937, Mind, mechanism and adaptive behavior , *Psychology Review* , Vol. 44 No. 1, pp.1-32.
  38. Ilgen , D., Fisher C., & Taylor M., 1979, Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations , *Journal of Applied Psychology*, 64: 349- 371.
  39. Infoworld, 1996, "Enormous growth in internet hosts", *InfoWorld*, Vol. 18, No. 3, pp. 7
  40. Klein, H.J. 1989 , An integrated control theory model of work motivation, *Academy of Management Review*, Vol.14 No. 2, pp. 150-72.
  41. Kulhary, R.W. et al ,1977, feedback and response confidence *Journal of Educational Psychology* , Vol. 8, No.5, p. 528.
  42. Lang, J.,2004, "Social context and social capital as enablers of knowledge integration", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3.
  43. Larson , J.R. 1984, The performance feedback process : A preliminary model, *Organizational Behavior and Human Performance* , 33, pp 42-76.

44. Locke, E.A., Cartledge, N. and Koeppl, J. 1968, Motivational effects of knowledge of results: a goal-setting phenomenon?, Psychological Bulletin, Vol. 70 No. 6 , pp. 474-85.
45. London, M.& Tornow, W.W., 1998, Introduction: 360-degree feedback more than tool! In W.W. Tornow and M. London(Eds.), Maximizing the value of 360-degree feedback: A process for successful individual and organizational development(pp:1-8), San Francisco: Josses-Bass.
46. London, M., (1988), Change agents : New roles and innovation strategies for human resource professional . San Francisco , CA: Joss-Bass.
47. Lovelock, C., and Wright, L., 1999, Principles of Service Marketing and Management Prentice-Hall, New Jersey.
48. Mehrens, W.A., & Lehman, I.J., (1975), Measurement and Evaluation in Education and Psychology, 2<sup>nd</sup> ed., New York: Holt, Rinehart and Winston.
49. Miller, J. & Jablin F. (1991) , " Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process" , Academy of Management Review, 16: 92-120.
50. Nadler, D. A., (1979 ), The effects of feedback on task group behavior : Review of the experimental research . Organizational Behavior and Human Performance, 23, 309-338.
51. Opoku, Robert A., 2006, Gathering customer feedback online and Swedish SMEs, Management Research News Vol. 29, No. 3, pp.106-127.
52. Osborn, A.F., 1963, Applied Imagination, 3<sup>rd</sup> ed., New York: Scribers Sons.
53. Powers, (1973), " Feedback : beyond behaviourism " , Science, Vol. 179 No. 4071, pp. 351-6 .
54. Rastogi, P.N, 1979, "An Introduction to Social and Management Cybernetics", New Delhi, Affiliated East-West press.
55. Roloff, M. E., 1981, Interpersonal Communication: The Social Exchange Approach, Beverly Hills, CA: Sage.
56. Ross, A. B., (1995), " Effect of Feedback on Students Behavior in Cooperative Learning Groups in a Grade 7 math Class" The Elementary School Journal , Vol.(49), No.(2).
57. Sager, I., 1996, How IBM Became a Growth Company Agin. Business Week (December 9).
58. Sager, I., 1996, How IBM Became a Growth Company Aging. Business Week (December 9).
59. Sampson, S. E. (1998), "Gathering customer feedback via the internet: instruments and prospects", department of business management, Marriott school of management, Brigham young university, Provo, Utah, USA.
60. Seashore, H., and Bevelas , A. 1941, The functioning of knowledge of results in Thorndike's line-drawing experiment, Psychological Review, Vol. 48 No. 2, pp. 155-63.
61. Skinner, B.F., (1953) , " The science contributions of an experimental

- analysis of behavior to psychology as a whole ", The American Psychologist, Vol. 8 No. 2, 69-78.
- Skinner, B.F., (1953) , " The science contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole " , The American Psychologist , Vol. 8 No. 2, 69-78.
62. analysis of behavior to psychology as a whole " , The American Psychologist , Vol. 8 No. 2, 69-78.
63. Slack, Nigel, Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston , R., (1998) , Operations Management ,2th ed ., London Pitman Publishing co. , Print- Hall.
64. Slack, Nigel, Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston , R., (1998) , Operations Management ,2th ed ., London Pitman Publishing co. , Print- Hall.
65. Stein, M.I., 1975, Stimulating Creativity, Vol. 11, New York: Academic Press.
- Thorndike, E.L., 1931, Human Learning , The Century Company , New York, NY.
66. York, NY.
67. Tolman, E.C., 1951, Purpose and cognition: the determiners of animal learning, in Tolman, E.C. (Ed.), Collected Papers in Psychology, University of California Press, Berkeley, CA, pp.38-47 (originally published 1925).
68. Tuchman, B.W.,1975, Measuring Educational Out comes Fundamentals of testing , Jovanovich Lnt Edition, Harcourt-Brace.
69. Watson , J.B. (1913), "Psychology as the behaviorist views it "Psychology Review , Vol. 20 No. 2 , pp. 158-77.
70. Wells, D.H., 1983, " Bio feedback: A Working Technology", Educational technology, March.
71. Winer, Russell, (2001), " Customer Relation Ship Management: A frame work , Research Direction, and the Future".
72. Wirtz, J. & Lee, M.C. (2003), " An empirical study on the quality and context -specific applicability of commonly used customer satisfaction measures ", Journal of Service Research , Voi.5 No.4, pp.345-55.